

## **Gestione delle risorse umane**

**A.A. 2020\2021**

**I SEMESTRE**

**La valenza strategica delle risorse umane**

**Marzia Ventura**

**[marziaventura@unicz.it](mailto:marziaventura@unicz.it)**



# RECLUTAMENTO

Il sottostima di Ricerca e Selezione è costituito dall'insieme delle politiche e dei criteri che regolano i processi volti a gestire i flussi di entrata e di risorse umane e le variabili che li condizionano.

Le attività di reclutamento e selezione originano, dall'esigenza di colmare un fabbisogno interno di competenze e portano l'organizzazione ad un confronto con il mercato del lavoro al fine di individuare le persone con un profilo coerente con la strategia di business e in possesso delle competenze idonee a fornire un contributo efficace agli obiettivi aziendali.

La vostra azienda avvia una ricerca per  
una posizione aperta



perché il migliore impiegato potrebbe  
non avere un curriculum perfetto

Data la possibilità di scegliere tra un candidato con un curriculum perfetto e uno che ha combattuto in difficoltà, il dirigente delle risorse umane Regina Hartley, (UPS negli USA) dà sempre una possibilità allo "Scrapper". Essendo cresciuto con le avversità, Hartley sa che coloro che prosperano negli spazi più bui hanno il potere di persistere in un posto di lavoro in continua evoluzione. "Scegli il contendente sottovalutato, le cui armi segrete sono la passione e lo scopo", dice. "Assumi lo Scrapper."

[HTTPS://WWW.TED.COM/TALKS/REGINA\\_HARTLEY\\_WHY\\_THE\\_BEST\\_HIRE\\_MIGHT\\_NOT\\_HAVE\\_THE\\_PERFECT\\_RESUME?LANGUAGE=IT](https://www.ted.com/talks/regina_hartley_why_the_best_hire_might_not_have_the_perfect_resume?language=it)

# RECLUTAMENTO

**Processo indispensabili per assicurare all'organizzazione il corretto funzionamento del proprio «metabolismo»**

**Scopo della funzione è dunque quello di assicurare nel tempo l'individuazione e la scelta delle persone più adatte a ricoprire determinate posizioni vacanti dell'organizzazione non solo con riferimento a situazioni contingenti connesse ai piani annuali, ma anche in un'ottica prospettica che tenga conto delle esigenze di flessibilità e di sviluppo dell'organizzazione.**



# LA DEFINIZIONE DEL PROFILO

Requisito indispensabile per avviare la fase di reclutamento è la stesura del profilo relativo alla posizione da ricoprire. Per disporre di un profilo accurato è necessario coniugare due dimensioni distinte ma fortemente integrate:

- **Job description:** riguarda le caratteristiche della posizione
- **Person specification:** identifica le competenze e i requisiti personali necessari per coprire al meglio tale posizione



# LA DEFINIZIONE DEL PROFILO



Mary Poppins La Tata Perfetta



Obiettivo della **job description** è pervenire ad una descrizione accurata della posizione in termini di finalità, aree di responsabilità e obiettivi attesi. Al tal fine è indispensabile che vengano fornite indicazioni riguardo:

- le finalità principali
- la posizione in organigramma
- le principali relazioni con le altre posizioni organizzative

Parte centrale della job description è dedicata all'esposizione dei principali compiti della posizione specificando gli strumenti che devono essere utilizzati per svolgere in modo adeguato le attività richieste



La **Person specification** coglie la componente più soft della posizione. Nello specifico l'analisi è rivolta all'individuazione delle competenze richieste per ricoprire adeguatamente il ruolo vacante.

Nello specifico vengono esplicitate le conoscenze, abilità e comportamenti che l'organizzazione ritiene possano favorire performance eccellenti in quella particolare mansione.

La definizione del profilo è inoltre completata dall'identificazione di alcuni requisiti specifici:

- Esperienze professionali precedenti;
- Disponibilità alla mobilità nazionale ed internazionale
- Eventuali certificazioni



# UN ESEMPIO DI PROFILO

## Un esempio di profilo: il trade marketing specialist

### PROFILO POSIZIONE

**Posizione/Job:** trade marketing specialist

**Presso l'Unità Organizzativa:** trade marketing

#### **Motivazione della richiesta:**

Rinforzare il gruppo di trade marketing

Acquisire competenze specifiche di trade marketing non presenti in azienda.

#### **Attività/contenuti previsti dalla posizione/job:**

- Creazione e definizione di strategie di canale attraverso efficaci campagne di comunicazione, di promozione e di posizionamento.
- Definizione di strategie territoriali *ad hoc* attraverso la comprensione e l'analisi dei bisogni e dei comportamenti dei consumatori, dei clienti e dei punti vendita.
- Gestione e sviluppo di attività all'interno dei punti vendita per fidelizzare il cliente, migliorare la qualità del servizio e promuovere prodotti/servizi dell'azienda.
- Ideazione e organizzazione di attività innovative e di progetti di co-marketing per incrementare il flusso pedonale all'interno dei punti vendita e supportare la forza vendita.
- Gestione di progetti finalizzati al miglioramento della visibilità dell'offerta aziendale all'interno dei diversi canali di distribuzione, all'incentivazione della forza vendite e al miglioramento del *visual merchandising*.
- Analisi dei risultati e dell'andamento delle vendite a seguito di iniziative promozionali o attività di *in Store Marketing*, gestendone l'operatività e il monitoraggio della profittabilità degli investimenti effettuati.
- Analisi delle attività di *trade marketing* della concorrenza o di aziende operanti nel settore retail per sviluppare, ideare e realizzare campagne commerciali e operazioni promozionali sui diversi canali di distribuzione.
- Coordinamento e interazione con i responsabili dei canali di vendita, con la direzione marketing, la direzione comunicazione e con società di consulenza esterne per implementare e realizzare efficientemente le attività di *trade marketing*.

# UN ESEMPIO DI PROFILO

## Conoscenze tecnico-professionali:

- Conoscenza e competenza nell'utilizzo dei concetti di marketing e comunicazione applicati alle attività di *trade marketing*.
- Conoscenza e competenza nell'utilizzo di strumenti di *geomarketing* per la formulazione di analisi territoriali per i diversi canali di distribuzione.
- Conoscenza e competenza nell'utilizzo di strumenti per l'analisi e la presentazione dei dati di *trade* (Excel, Power Point...).

## Capacità/attitudini:

- Ottima conoscenza della lingua inglese.
- Capacità di analisi e valutazione dei dati di vendita e degli andamenti dei diversi canali di distribuzione.
- Capacità di organizzare e pianificare il lavoro efficientemente, gestendo in parallelo le diverse attività di *trade marketing*.
- Capacità di lavorare per obiettivi, massimizzando i risultati aziendali in termini di KPI e valore delle vendite.

## Esperienze:

- Almeno 3 anni di esperienza nel ruolo di *trade marketing Manager* e/o *brand manager*.
- Esperienza maturata in realtà aziendali *retail oriented*, preferibilmente operanti nel settore dei servizi, e presenti sul mercato attraverso i diversi canali di distribuzione (canale monomarca, canale multimarca).

## Titolo di studio:

- Laureata/o in discipline Economiche, indirizzo Marketing.

**Sede di lavoro:** Roma

**Inquadramento di riferimento:** 7

# LA RICERCA: LA SCELTA DEI MERCATI E DEI CANALI

Definito il profilo di riferimento il passo successivo consiste nell'attivare concretamente la Ricerca.

Per l'impresa l'obiettivo della ricerca è venire in contatto, velocemente e al minor costo possibile, con i candidati in linea con il profilo della posizione da ricoprire.



# MATRICE LEPAK & SNELL (2002)

BASSA UNICITA' ALTA	<b>RISORSE PARTNER</b>	<b>RISORSE STRATEGICHE</b>
	<b>RISORSE MARGINALI</b>	<b>RISORSE JOB-BASED</b>
	BASSO	ALTO

VALORE STRATEGICO

# LA SCELTA DEL MERCATO

Definito il profilo di riferimento il passo successivo consiste nell'attivare concretamente la ricerca. L'identificazione del mercato di riferimento diventa quindi la scelta prioritaria

- Il ricorso al **mercato interno**, ovvero a risorse che sono già inserite nell'organizzazione in ruoli diversi da quello vacante, avviene attraverso interventi di **mobilità** o mediante l'attivazione di **job posting**
- Il reclutamento attraverso il **mercato esterno** si avvale di una molteplicità di strumenti tra i quali i più efficaci sono :  
l'**autocandidatura**, il **passaparola**, il ricorso ad **inserzioni** su organi di stampa o on-line.



# LA SCELTA DEL MERCATO

## COMUNICATO AZIENDALE

### Ricerca di personale interno: figura di Operatore di Sportello negli Uffici Postali

Poste Italiane, in coerenza con quanto previsto dall'Accordo del 08 marzo 2016, ti offre l'opportunità di svolgere la professione di **Operatore di Sportello negli Uffici Postali**, con il compito di accogliere il cliente, assisterlo nelle operazioni postali e finanziarie e soddisfare le sue esigenze attraverso l'offerta di prodotti/servizi dedicati.

Capacità di relazione, precisione e proattività, unitamente al desiderio di crescere professionalmente in un contesto dinamico e stimolante, sono le caratteristiche del profilo che cerchiamo.

La ricerca è dedicata a colleghi di PCL nelle Province di Avellino, Caserta e Napoli che posseggono i seguenti requisiti:

- diploma di scuola Media Superiore
- età non superiore a 45 anni
- inquadramento livello E,D e C

L'inserimento nel nuovo ruolo sarà accompagnato da un percorso formativo specifico.

Se sei dipendente di Poste Italiane con contratto a tempo indeterminato, possiedi i requisiti richiesti e vuoi partecipare al processo di selezione, compila il modulo di partecipazione che trovi sul retro del foglio e invialo al numero di fax 0814289443.

Hai tempo **fino al 13/06/2016**.

L'idoneità al nuovo ruolo sarà valutata attraverso un apposito colloquio gestionale.

Risorse Umane e Organizzazione e Servizi- GTTHR  
Risorse Umane Regionale Sud



# VANTAGGI E SVANTAGGI DEL MERCATO INTERNO/ESTERNO NEL RECLUTAMENTO

	VANTAGGI	SVANTAGGI
INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• minore “asimmetria informativa”</li> <li>• strumento di retention, motivazione e commitment</li> <li>• riduzione dei costi e dei tempi di selezione</li> <li>• aumento del ritorno degli investimenti in formazione</li> <li>• minori conflitti sindacali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rischio di obsolescenza professionale del capitale umano, che non viene “rinnovato”</li> <li>• irrigidimento della cultura aziendale</li> </ul>
ESTERNO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• iniezione di nuove competenze</li> <li>• ibridazione della cultura</li> <li>• attivazione della concorrenza tra lavoratori interni ed esterni</li> <li>• esternalizzazione di parte dei costi per creare le competenze richieste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tempi lunghi</li> <li>• maggiore incertezza</li> <li>• maggiori costi reclutamento e selezione</li> <li>• maggiori costi formazione e inserimento</li> </ul>



# SELEZIONE

- La selezione ha la finalità di consentire un miglior impiego delle risorse più adatte per ogni attività; in base alla personalità, attitudine, aspirazione, competenze e motivazione.
- Con la selezione, l'impresa sviluppa un confronto fra la propria domanda e l'offerta che è stata attivata attraverso il reclutamento